

William D. Eggers et Paul Macmillan

La Révolution des solutions

Comment le secteur privé, le secteur public
et les entreprises sociales veulent résoudre ensemble
les problèmes les plus difficiles de la société

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Michel Le Séac'h

**NOUVEAUX
HORIZONS**

Titre original : *The Solution Revolution: How Business, Government, and Social Enterprises Are Teaming Up to Solve Society's Toughest Problems*

Éditeur original : Deloitte Global Services Limited, 2013.

Original work copyright © 2013 Deloitte Global Services Limited.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à arsnh@state.gov.

Nouveaux Horizons est la branche édition des services culturels du département d'État américain. Notre but est de rendre accessibles les livres d'auteurs américains en Afrique francophone et en Haïti. Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information, consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh/>.

© Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2017, pour la traduction française.

ISBN : 978-2-35745-368-5



Papier issu de forêts gérées durablement.

Sommaire

Introduction : D'où vient la force de l'économie des solutions	1
<i>Un nouveau marché à mille milliards de dollars pour les biens publics</i>	
1 Les créateurs de mouvement	17
<i>De nouveaux acteurs pour des solutions sociétales</i>	
2 Technologies de rupture	49
<i>Permettre la mobilisation d'énormes moyens</i>	
3 Des modèles économiques extensibles	75
<i>Innovations radicales au service du public</i>	
4 Les monnaies	103
<i>Comment les nouvelles monnaies à impact social alimentent l'économie des solutions</i>	
5 Bourses de valeur publique	133
<i>De nouvelles plates-formes pour accorder capital et besoin social</i>	
6 Les écosystèmes	165
<i>Une convergence autour de grands problèmes touffus et audacieux</i>	
7 Créer votre propre révolution des solutions	195
<i>Petit guide pour changer le monde – oui vraiment</i>	
<i>Annexe</i>	223
<i>Notes</i>	233
<i>Index</i>	273
<i>Remerciements</i>	293
<i>Les auteurs</i>	297

Introduction : D'où vient la force de l'économie des solutions

Un nouveau marché à mille milliards de dollars pour les biens publics

The Giving Tree est un énorme succès de la littérature enfantine : paru aux États-Unis en 1964, ce livre de Shel Silverstein a été traduit dans plus de trente langues. Il raconte l'histoire d'un arbre entièrement dévoué à un jeune garçon. Au début, il lui procure un confort simple : de l'ombre, de la fraîcheur. Mais l'enfant lui en demande toujours davantage, et il se dépouille de tout, pommes, branches et tronc. Il ne reste en fin de compte qu'une modeste souche, qui elle-même aura son utilité.

Comme l'arbre de Silverstein, les États s'aperçoivent qu'ils ont accepté de prendre en charge des problèmes vraiment insatiables.

Au XX^e siècle, face à d'énormes problèmes publics comme les risques de pandémie ou la construction de grands équipements, l'État est devenu le centre des remèdes. De la construction du barrage Hoover* à l'éradication de la variole, du développement économique en Afrique à l'enseignement dans le monde, il attirait comme un aimant quiconque voulait changer le monde en bien. Du temps de la Great Society**, la guerre contre la pauvreté, une offensive sans limite contre l'indigence, a peut-être marqué le zénith de cette identification de l'État aux grandes réussites – ou du moins aux grandes aspirations.

* Grand barrage sur le fleuve Colorado inauguré en 1935 par Franklin D. Roosevelt, président des États-Unis (NdT).

** Vaste programme social mis en place aux États-Unis dans les années 1960 par le président Lyndon B. Johnson (NdT).

Que ne demande-t-on pas à l'État de nos jours ? À lui de nous préserver du terrorisme et de protéger notre vie privée, de prévenir les crises économiques mondiales et d'empêcher qu'un pays en faillite ne contamine les autres, de renflouer les banques et de contenir l'envolée des coûts de multiples biens vitaux et concurrents, depuis la santé jusqu'à l'éducation.

Ces objectifs aussi vastes que divers conduisent souvent les administrations publiques à contrarier mutuellement leur action. Tandis que les organismes de santé publique financent des campagnes contre l'obésité, le ministère de l'Agriculture subventionne la production de sucre. Le ministère des Transports lutte contre les embouteillages tout en subventionnant la circulation routière. Les agences de développement international aident les agriculteurs des pays en développement alors que les barrières commerciales leur ferment les marchés occidentaux.

Dans les pays en développement, les ambitions du secteur public ne sont peut-être pas aussi élevées, mais ils n'en ont pas non plus les moyens – en tout cas pas sur le modèle occidental. Il faudrait des décennies pour que la croissance de leur PIB permette de financer un secteur public de l'ère industrielle, avec ses dépenses vertigineuses de santé et d'enseignement. Regardez l'Inde. Les dépenses de santé par tête devraient y être multipliées par trente-sept pour égaler le niveau du Canada. Au rythme de croissance actuel, cela ne se produira pas avant 2070 – beaucoup trop tard si l'on considère l'essor rapide de la classe moyenne indienne. Le pays ne peut tout simplement pas emprunter la voie occidentale, trop coûteuse.

De plus en plus, l'Occident ne le peut pas non plus. La caractéristique majeure du secteur public à l'occidentale – sa capacité à prendre en charge des besoins très divers pour le compte du citoyen – est devenue son plus grand handicap. Les collectivités publiques courent à la ruine tout en se livrant à des contorsions de plus en plus étonnantes pour satisfaire les exigences souvent contradictoires de différents groupes.

Colorado Springs, par exemple, a réduit ses services municipaux à cause de contraintes budgétaires ; la ville a finalement adopté un système d'achats à la carte pour ses habitants. Si un quartier désire que l'éclairage public s'allume au crépuscule, il paiera à la ville une redevance de 125 dollars. Veut-il que le jardin public voisin soit entretenu ? C'est 2 500 dollars¹.

En Europe et en Amérique du Nord, la grande récession a obligé les pouvoirs publics à s'engager dans la voie de l'austérité ; il a fallu réduire les effectifs de la police et fermer des écoles, des bibliothèques et des

hôpitaux qu'on ne pouvait simplement plus se payer. Or, avec une dette en progression d'environ 4 milliards de dollars par jour aux États-Unis et plus encore en Europe, les contraintes budgétaires sont devenues la norme.

Ainsi, à tous les niveaux des dépenses, les pouvoirs publics ont terriblement besoin d'une solution qui puisse remplacer le modèle traditionnel des services assurés depuis le sommet de l'État.

Heureusement, face aux problèmes sociétaux, l'État n'apparaît plus comme l'alpha et l'oméga. La société assiste à un changement progressif dans sa manière de traiter ses propres problèmes : le modèle dominé par le gouvernement fait place à un autre, dans lequel le gouvernement n'est qu'un acteur parmi beaucoup d'autres. Depuis une décennie à peu près, de nouveaux acteurs d'une diversité stupéfiante descendent dans l'arène pour résoudre des problèmes sociaux. Acumen et Ashoka, Kiva et Kaggle, Zipcar et Zimride, Recyclebank et RelayRides, SpaceX et M-Pesa, Branson et Bloomberg, Omidyar et Gates – la liste est longue, de plus en plus longue. Ils fonctionnent au sein de ce que nous appelons une économie des solutions. Ces nouveaux innovateurs comblent le fossé de plus en plus large entre ce que l'État fournit et ce dont les citoyens ont besoin. Cette démarche promet des résultats meilleurs, des coûts inférieurs et des espoirs d'innovation inégalables à une époque de contraintes budgétaires et de besoins insatisfaits.

Une source d'économies : éliminer les problèmes

Dans les années 1970 et 1980, les biens publics étaient fournis par le secteur public tandis que le secteur privé s'en tenait largement au précepte de Milton Friedman : la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leurs profits². Raisonner sur autre chose que le résultat net était de se disperser, voire, plus grave, nuire aux actionnaires. Et comme, hors des États-Unis, la société civile tendait à être relativement restreinte et très locale, les collectivités et les citoyens à titre individuel ne pouvaient s'organiser que dans un cadre restreint, avec une perspective limitée, et restaient donc lourdement dépendants de l'État.

De nombreux problèmes demeuraient en suspens. Les solutions proposées ne se répandaient pas aisément. Les besoins des citoyens, en particulier ceux des pauvres dans le monde en développement, restaient insatisfaits.

Aujourd'hui, le paysage a changé du tout au tout. Citoyens, entreprises, entrepreneurs et fondations se tournent souvent les uns vers les

autres au lieu de compter uniquement sur un secteur public censé coordonner les solutions à tous les problèmes. La vieille répartition des rôles entre secteur privé et secteur public tend ainsi à s'estomper, si ce n'est à disparaître.

Le XX^e siècle a été une époque de spécialisation sectorielle ; au XXI^e siècle, les frontières sont trop fluides pour qu'un problème public, un problème de nutrition par exemple, relève exclusivement de l'État.

Une nouvelle économie est apparue dans les marges où les secteurs traditionnels se chevauchent. Dans cette économie, on échange des résultats sociaux ; les données publiques, la réputation et l'impact social font office de monnaies. Des marchés ignorés sont mis en exploitation et apportent des rendements financiers. Les modèles économiques sont originaux et les motivations diverses : nouvelles conceptions de la responsabilité publique, obligations morales, valeur pour l'actionnaire...

L'économie des solutions est animée par les nouveaux innovateurs et les nouveaux investisseurs attachés à résoudre des problèmes. Ces créateurs de mouvement prennent bien des formes différentes : entreprises sociales « branchées » raisonnant comme des start-up de la Silicon Valley, mégafondations et entreprises classées au palmarès *Fortune* 500 qui fournissent aujourd'hui des biens sociaux tout en recherchant le profit. En font partie aussi bien Ashoka, qui déploie 3 000 citoyens artisans du changement dans 60 pays, que les géants mondiaux de la pharmacie, qui donnent chaque année des milliards de dollars de médicaments à des citoyens à faibles revenus, en Afrique comme aux États-Unis.

Que représentent les contributions de ces nouveaux acteurs ? À la différence des budgets publics, elles ne sont pas systématiquement comptabilisées. Leur effet ne se traduit guère en termes monétaires. Cependant, une estimation sommaire indique déjà qu'il doit se chiffrer en milliers de milliards de dollars.

En voici quelques indices. En 2009, la philanthropie privée américaine envers les pays en développement a pesé presque 9 milliards de dollars de plus que l'aide publique officielle des États-Unis³. Une enquête effectuée auprès de 184 multinationales a montré que celles-ci consacraient en moyenne environ 22 millions de dollars par an à l'aide humanitaire, soit plus de 15 milliards de dollars à elles toutes. Même les investisseurs institutionnels commencent à financer des organismes créateurs de valeur publique. Les investissements socialement responsables pèsent désormais mille milliards de dollars⁴.

L'économie des solutions représente non seulement une opportunité

économique mais une manière nouvelle de résoudre des problèmes sociaux coriaces. Forts de nouveaux modèles économiques et de technologies poids plume, les nouveaux apporteurs de solutions se laissent moins arrêter par les divisions sectorielles. Peu leur importe que le problème soit public ou privé, social ou commercial, économique ou politique. Le nouveau marché des solutions aux problèmes sociaux ardu a pour moteur leur énergie et leur capacité à ouvrir des portes jusque-là verrouillées, à trouver de l'argent auprès de sources inexploitées et à faire appel aux réseaux sociaux.

Ces marchés pèsent des milliards de dollars. Ils se forment autour de problèmes mondiaux parmi les plus ardu, depuis la lutte contre le paludisme jusqu'à la construction de logements bon marché en passant par l'éducation des plus pauvres d'entre les pauvres. Ces *marchés de solutions* voient entreprises, entrepreneurs sociaux, organismes à but non lucratif et multinationales s'affronter, se coordonner et collaborer pour résoudre des mégaproblèmes. Au lieu de tenter de raccommo-der un échec du marché, ils créent un marché des solutions. Fondations, riches philanthropes, gouvernements – et, souvent, les entreprises privées elles-mêmes – interviennent en tant que financeurs, investisseurs et teneurs de marché. Contrairement à la plupart des programmes d'origine gouvernementale, qui ne sortent pas des frontières administratives, ces solutions émergentes se répandent aisément à travers le globe. En moins d'une décennie, le Project Shakti d'Unilever (microcrédits pour les femmes de villages indiens) est passé de 17 commerciales à 45 000 et profite à 3 millions de ménages indiens ; son extension est en cours au Sri Lanka et au Bangladesh⁵.

Tout cela pourrait susciter quelque scepticisme. Il y a des marchés pour les chaussures, les logements ou les automobiles mais, vous demandez-vous peut-être, pourquoi des marchés de résultats sociaux ? Cela semble illogique. Ces problèmes sociaux énormes, inextricables, ne touchent-ils pas justement des domaines où le marché a échoué – et où les pouvoirs publics ont été obligés d'intervenir ? Prenez par exemple la traite des êtres humains. On voit bien en quoi cette horreur pourrait constituer un marché, mais comment bâtir un marché pour y mettre fin ?

Dans ce livre, nous affirmons que oui, en effet, il est possible de créer des marchés – ou au moins des mécanismes de marché – autour de problèmes comme le nettoyage de l'environnement, la sortie du chômage et même la lutte contre la traite des êtres humains. En fait, des marchés et des écosystèmes économiques sont en train de naître autour de toutes

sortes de problèmes sociétaux. Les acheteurs s'y procurent des effets ou des résultats : collectivités plus saines, enfants qui savent lire, baisse des récidives. Les vendeurs y fournissent les résultats demandés par les acheteurs : ils conçoivent et vendent des éclairages solaires économiques, créent le logiciel qui surveille les épidémies de salmonellose à travers des données publiques, bâtissent les réseaux pluridisciplinaires qui combattront des fléaux comme la traite d'êtres humains.

Depuis seulement une ou deux décennies, le rôle de l'État a radicalement changé. Il intervient parfois comme financeur, mais rarement comme financeur unique ; d'autres fois, il réunit tous les acteurs ; ou il fait office de teneur de marché ; ou bien il ne fait que contribuer à la solution parmi bien d'autres ; ou encore, il vaut mieux qu'il ne fasse rien et laisse fonctionner les marchés de solutions.

Créer un avantage mutuel

Pendant deux ans, nous avons intensément étudié ce phénomène, visité des dizaines d'endroits cruciaux dans le monde entier et interrogé des centaines d'apporteurs de solutions, grands et petits. L'expérience a été éloquentes : des réussites comme Project Shakti ne sont absolument pas des cas isolés. De manière presque invisible, un vaste mouvement se développe dans le monde afin d'apporter de meilleurs résultats sociétaux.

Des facteurs convergents sont venus faciliter ce genre d'innovation sociale. La technologie et l'accès plus large au capital-risque et à d'autres modes de financement permettent à des organisations au modèle économique innovant de grandir rapidement. De puissants outils de collaboration permettent aux citoyens de résoudre des problèmes en travaillant directement avec leurs pairs. Une conscience sociale accrue permet aux artisans du changement d'établir plus facilement un lien entre les ressources de leur entreprise et de vastes problèmes.

Un fil commun relie ces initiatives : l'avantage mutuel, une harmonisation inédite des incitations financières et sociales en vue d'un bien public supérieur. L'entreprise privée au service du bien public n'est plus nécessairement un oxymore. Les apporteurs de solutions sociétales forment une armée toujours plus nombreuse, récompensée pour ses succès face à des problèmes vastes et ardues. Une valeur latente qui pourrait se chiffrer en milliers de milliards de dollars de valeur réside, largement ignorée, à l'intersection du secteur public, du secteur privé et du secteur associatif. *La Révolution des solutions* expose comment la déverrouiller.

Contrairement à certaines exagérations, cela ne signifie pas que les entrepreneurs sociaux n'ont qu'à se montrer pour résoudre tous les problèmes de la société. Cependant, nous affirmons que le rôle des principaux contributeurs est en train d'évoluer : ils peuvent s'arroger un avantage mutuel notable non seulement en travaillant ensemble à la solution des problèmes mais aussi en s'y prenant d'une manière nouvelle.

Les motivations vont bien au-delà des simples considérations économiques. Visitez à peu près n'importe quelle grande entreprise contemporaine, vous y trouverez en haut lieu des gens dont les objectifs rejoignent ceux d'un dirigeant d'entreprise sociale ou de fonds d'investissement responsable – et qui commencent à parler le même langage que lui. La conversation prend ainsi un sens foncièrement plus profond. Les changements culturels au sens large contribuent aussi à harmoniser les intérêts. Salariés, clients et jeunes diplômés d'écoles de gestion qui aspirent à diriger des entreprises d'élite espèrent tous des rendements qui ne se limitent pas au profit pur. Cela laisse place à un intérêt plus soutenu pour les scénarios gagnant-gagnant entre profit et aspirations.

Ce livre s'appuie sur des études antérieures. D'autres livres importants ont bien décrit la nouvelle vague de milliardaires philanthropes (*Philanthrocapitalism*), l'essor de la responsabilité sociale de l'entreprise (*SuperCorp* et *The Market for Virtue*) et les progrès des entrepreneurs sociaux (*Comment changer le monde*⁶). De tels livres ont largement nourri nos réflexions, mais notre tâche ici est différente à plusieurs égards. D'abord, au lieu de nous attacher à quelques catégories d'acteurs, nous entendons établir un tableau détaillé de l'espace dans lequel ils entrent en contact. Ensuite, le paysage a beaucoup évolué dans les quelques années écoulées depuis la parution de ces livres. Nous pouvons être bien plus clairs à présent quant à la manière de conceptualiser et d'accélérer ce mouvement tout en lui donnant un maximum d'efficacité dans la résolution des problèmes les plus ardues de la société.

À certains égards, l'économie des solutions ressemble à une économie traditionnelle. En fait, comme l'économie au sens large, elle recouvre offre et demande, biens et services, négoce et distribution, marchés de capitaux et réglementations publiques. Ce qui a changé, ce sont les participants et leur manière d'agir ensemble.

Pour comprendre le fonctionnement de l'économie des solutions, il faut regarder au-delà des divisions traditionnelles et se débarrasser des silos intellectuels sclérosés. De nouveaux acteurs réagissent de manière dynamique aux besoins non satisfaits, et les acteurs que nous *croyons*

connaître endossent de nouveaux rôles ; par exemple, Walmart occupe une place majeure dans la lutte contre l'obésité. Les contributeurs échangent des monnaies non orthodoxes : données, résultats et réputations. Ils mesurent leur bénéfice net en termes de valeur sociale. Ils inventent de nouveaux modèles économiques originaux. Des évolutions techniques et sociales d'avant-garde remédient à de vieux obstacles humains. Les frontières internationales finissent par être surmontées. Et tout comme dans le secteur privé, la masse des entrants grandit au fur et à mesure que les barrières à l'entrée s'abaissent.

L'économie des solutions est alimentée par six éléments principaux (figure I-1) :

- Créateurs de mouvement (*wavemakers*), qui résolvent des problèmes
- Technologies de rupture
- Modèles économiques extensibles
- Monnaies responsables (*impact currencies*)
- Bourses d'échange de valeur publique
- Écosystèmes de solutions

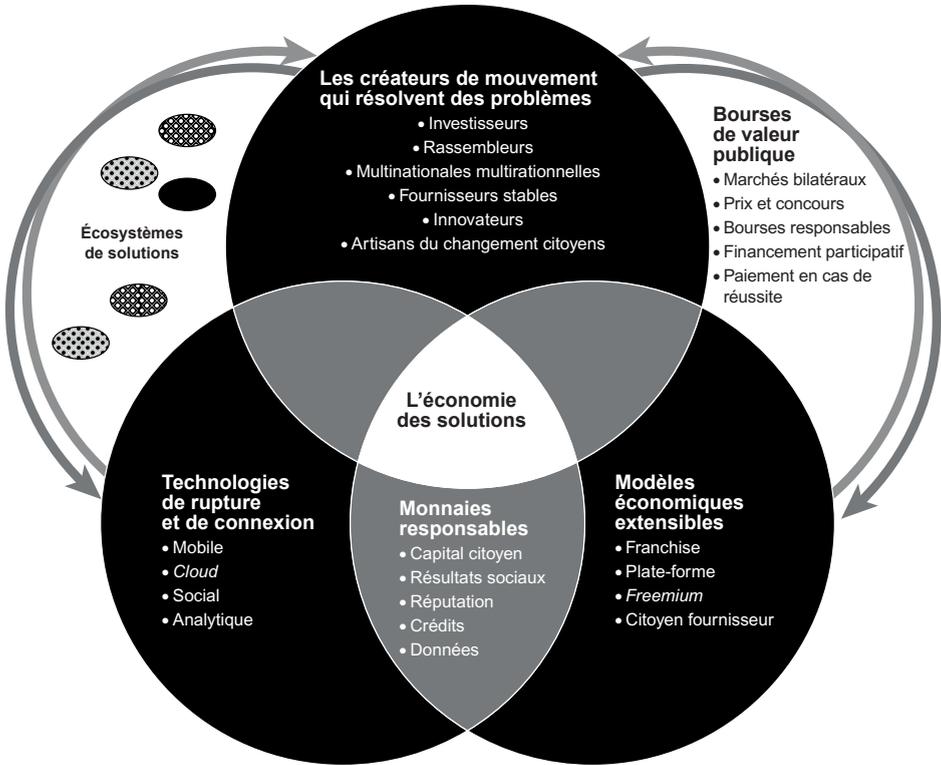
Chacun de ces six éléments centraux est puissant en soi. Cependant, les vraies avancées révolutionnaires se produisent quand on les relie les uns aux autres – de manière à rendre solubles même les problèmes les plus inextricables. Le meilleur moyen pour le comprendre est de les observer à l'œuvre face à un problème public réel – en l'occurrence un problème vraiment ardu jusqu'alors rétif à toute solution : les embouteillages automobiles.

Innover pour le bien public

Une foule de jeunes adultes se presse au cœur du Mission District de San Francisco. Il est 10 heures du matin. Les navettes Google ramassent des travailleurs dans toute la ville depuis déjà quatre heures. Un autocar blanc anonyme, aux vitres teintées, se gare le long du trottoir. Les salariés s'y engouffrent. Certains s'endorment, d'autres ouvrent leur ordinateur portable pour entamer une journée de travail frénétique tandis que l'autocar fonce vers Mountain View sur la voie express. Des ingénieurs qui pourraient probablement s'offrir une Porsche prennent l'autocar.

FIGURE I-1

L'économie des solutions



« Pour moi, ça ne se discute pas », déclare Noah Stevens, 25 ans, ingénieur, qui emprunte le « G-Bus » chaque jour pour aller au travail.

La navette est une solution gagnant-gagnant – pour Stevens, pour Google et pour le public dans son ensemble. Pour Stevens, il apporte un gain de temps et une économie de carburant. Pour Google, il épargne une fatigue aux travailleurs, réduit le nombre de places de parking nécessaire et permet d’attirer des collaborateurs. Pour le public, il diminue la demande de carburant, la pollution et la circulation. Le système fonctionne comme une horloge, en douceur, en créant un bien à la fois privé et public.

C’est une petite encoche dans un problème insoluble : les trajets domicile-travail demeurent un gaspillage permanent de productivité et de ressources. Il y a des dizaines d’années que les pouvoirs publics tentent en vain de trouver des solutions en réservant des voies de circulation aux

véhicules occupés par plus d'une personne et en dépensant des milliards pour créer des réseaux complexes de transports publics. Les embouteillages et le coût des trajets des banlieusards ne cessent pourtant de s'aggraver.

Aujourd'hui, 77 % des Américains vont au travail seuls dans leur voiture. Ils ne sont que 5 % à utiliser les transports publics. Et 10 % à pratiquer le covoiturage, contre environ 20 % en 1970⁷. La situation n'est pas moins consternante au Royaume-Uni : 3 % seulement des banlieusards covoiturent et 13 % utilisent les transports publics⁸. La même histoire se répète à peu de chose près presque partout en Occident. Chaque jour, des voisins roulent côte à côte sur des voies parallèles dans des voitures presque vides.

Aux États-Unis, le travailleur banlieusard perd en moyenne trente-quatre heures par an à cause des embouteillages, soit 4,76 milliards d'heures pour l'ensemble des Américains⁹. Ce qui représente un coût d'opportunité ahurissant : 429 millions de dollars par jour, à peu près 160 milliards de dollars par an¹⁰.

Encore ce coût n'est-il que celui supporté à titre individuel. Vingt miles (32 km) de trajet domicile-travail coûtent 1 dollar de budget public, et ces coûts s'additionnent¹¹. Ajoutez-y le coût des embouteillages, de la pollution de l'air et même celui de la perte de valeur des immeubles proches des routes, et vous obtenez une estimation du coût externe des trajets comprise entre 0,27 et 0,55 dollar par mile (entre 17 et 34 centimes d'euro du km)¹².

Face à l'assèchement des finances publiques et aux soubresauts des prix du pétrole, les tentatives pour réduire la circulation se multiplient comme des bulles dans un marigot. Les budgets municipaux brident l'expansion des transports publics mais des collectivités de cyclistes ont un remède. Elles réclament des lois sécurisant davantage les trajets en deux-roues et proposent de remplacer les automobiles par des services de vélopartage. De nouvelles technologies permettent la location de voiture à l'heure avec Car2Go et Zipcar, ce qui rend davantage possible de vivre sans automobile.

Une autre solution potentielle au problème des embouteillages tient à une ressource abondante et sous-utilisée : les sièges inoccupés dans les automobiles. Parmi les apporteurs de solutions, les partisans du covoiturage regorgent d'idées pour transformer les conducteurs solitaires en un réseau secondaire de transports publics. Les applications de covoiturage comme Zimride, Avego, RelayRides ou Carpooling.com sont les porte-drapeaux de cette révolution. Sans jamais faire les titres de la

grande presse, de petits programmes de covoiturage locaux contribuent eux aussi à apporter une partie de la solution.

En matière de covoiturage, les innovations s'étendent naturellement. Entrepreneurs et associations utilisent des technologies et des modèles économiques astucieux pour compléter les services publics. Reward Ride attribue aux conducteurs et aux passagers des points échangeables contre des trajets à leur guise, faisant naître au passage une microéconomie. L'appli Avego affiche les parcours des automobilistes afin que les passagers puissent y rechercher le trajet qu'ils désirent effectuer. Elle fonctionne en temps réel : dès qu'un passager attend, elle alerte les conducteurs et affiche le profil du demandeur, qu'ils pourront consulter en attendant qu'un feu passe au vert ou à tout autre point d'arrêt. Le déroulement du parcours du conducteur et le trajet du passager sont suivis par GPS. En fin de trajet, Avego vire une rémunération (1 dollar plus 20 cents par mile) du compte du passager à celui du conducteur, en prélevant sa dîme au passage¹³. Puis les utilisateurs se notent l'un l'autre.

« Nous transformons la voiture individuelle en une composante du réseau de transports publics », souligne Sean O'Sullivan, fondateur d'Avego, en écho à un refrain de plus en plus répandu chez les partisans de ce nouveau modèle en vogue. « Le consommateur rend utilisable un bien qui lui appartient, les sièges inoccupés¹⁴. »

La technologie apporte à la société de nouveaux moyens de résoudre ses problèmes. Comme le covoiturage, nombre des succès présentés dans ce livre ont tiré parti d'un cocktail de nouvelles technologies : informatique « en nuage » (*cloud*), analytique de données, réseaux sociaux, analyse géospatiale et informatique mobile.

Les nouveaux programmes de covoiturage suivent les progrès grâce à des monnaies numériques. Amovens fonctionne comme un panneau d'affichage où les voyageurs qui y ont un profil indiquent leur destination et le montant qu'ils sont prêts à payer, ce qui permet une libre fluctuation des prix. Les utilisateurs se font mutuellement confiance en fonction du crédit social accumulé par chacun – les notations des utilisateurs constituent ainsi une monnaie qui permet d'augmenter ses chances de trouver un conducteur intéressé.

Les innovations du covoiturage illustrent simplement l'une des nombreuses manières de faire fonctionner les nouvelles solutions sans recourir aux dépenses publiques. Elles peuvent prendre la forme d'un prêt à un entrepreneur social prometteur, d'une formule scientifique de vaccination

ou du partage de votre automobile avec des étrangers. Les « monnaies responsables » (*impact currencies*) servent à payer des impacts sociaux. Elles déterminent comment les ressources sont allouées au sein de cette économie des solutions en croissance et en évolution rapides.

Cette idée joue un rôle central dans la révolution des solutions : l'impact social devient une forme de monnaie qui a une valeur réelle pour des millions de personnes, des fondations aux administrations en passant par les entrepreneurs humanitaires et les citoyens individuels. Sa forme n'est limitée que par l'imagination de ceux qui la créent et l'échangent.

Une autre caractéristique clé de l'économie des solutions réside dans les *bourses de valeur publique*, plates-formes d'échange créées par des entrepreneurs, des entreprises et des administrations afin de diffuser les impacts sociaux. On trouve parmi elles aussi bien des plates-formes de financement participatif (*crowdfunding*) comme Kiva, qui permet à des citoyens socialement conscients d'investir chez les entrepreneurs sociaux, que des systèmes de prix et de paiement en cas de réussite qui mettent en relation grands financeurs et apporteurs de solutions.

Pour revenir à l'exemple du covoiturage, le comportement des banlieusards qui vont au travail n'évoluera que si le covoiturage propose de remplacer les trajets solitaires par une solution commode, confortable et sûre. Le modèle économique des différentes bourses de covoiturage repose sur l'idée que plus les participants sont nombreux, plus on pourra compter trouver un trajet disponible au bon moment.

Si elles réussissent, de telles bourses pourraient exercer un effet énorme sur la société. D'après nos calculs, doubler aux États-Unis le nombre de personnes qui vont au travail en covoiturage (ce qui reviendrait seulement à ramener leur proportion au niveau de 1970) et décider 10 % des conducteurs à le pratiquer désormais aboutirait à débarrasser les routes de près de 16 millions d'automobiles et à réduire de 757 millions d'heures le temps perdu en embouteillages chaque année. Les émissions de CO₂ américaines baisseraient ainsi de près de 2 %¹⁵.

Si le gouvernement tentait d'obtenir les mêmes économies par de nouveaux transports publics, la facture s'élèverait à 27,5 milliards de dollars environ, soit à peu près le montant consacré aux réparations des routes et ponts en mauvais état dans le cadre de l'American Recovery and Reinvestment Act en 2009¹⁶. Au contraire, le covoiturage ne coûte à peu près rien au secteur public. En fait, le gouvernement économise plus de 8 milliards de dollars en frais d'entretien des routes¹⁷.

Le dernier élément de l'économie des solutions est formé des

écosystèmes de solutions – les réseaux de collaboration qui se créent pour résoudre un problème donné. Par exemple, entreprises, entrepreneurs sociaux, fondations et citoyens individuels collaborent pour révolutionner l’enseignement et pour trouver des solutions peu coûteuses afin de loger les milliards de pauvres qui vivent dans des taudis à travers le monde. Les créateurs de mouvement et les autres éléments des écosystèmes de solution distribuent des vaccins. Ils combattent la traite d’êtres humains de manière plus coordonnée que jamais auparavant. Et ils résolvent les grands problèmes de la société grâce à des alliances peu communes et à des convergences exceptionnelles des ressources.

La révolution des solutions, qui cherche à secouer les chaînes ou l’apathie du passé, est presque l’antithèse de la manière dont les grandes institutions abordaient traditionnellement les problèmes publics les plus complexes. Nulle part ailleurs on ne voit des ressources aussi diverses – temps de bénévoles, financements participatifs, capacités des multinationales, capital-risque, financements philanthropiques – harmonisées autour d’objectifs communs tels que la réduction des embouteillages, la distribution d’eau potable ou la promotion d’une vie saine.

Bien entendu, transformer un comportement aussi enraciné que la manière habituelle de se rendre au travail n’est pas forcément aisé, mais c’est possible. Une fois entré chez Google, l’ingénieur Stevens s’est rendu compte que sa Triumph Thunderbird ne quittait plus le garage. « J’avais l’habitude d’aller partout à moto, dit-il. Mais on dirait que je me suis habitué à me laisser transporter¹⁸. »

Faire vivre l’économie des solutions

Tout au long de l’histoire humaine, de nouvelles formes de production de valeur économique ont débouché sur de nouvelles structures économiques et de nouvelles structures politiques. Lorsque les chasseurs-cueilleurs ont laissé place à l’agriculture, la cité-État est apparue. Avec le développement des échanges internationaux au XVIII^e siècle, il a fallu étendre le domaine du droit à la haute mer et mettre fin à la piraterie et à la contrebande pratiquées jusque-là. La révolution industrielle a fait du droit des brevets et autres protections des droits de propriété intellectuelle des pans essentiels d’une économie en fonctionnement d’une manière inconnue au XVI^e siècle. Le XIX^e et le XX^e siècle ont vu se développer des Bourses de valeurs mobilières en raison de l’importance prise par les grandes entreprises dans la création de richesse. De

nouveaux moyens de production ont exigé une nouvelle infrastructure juridique, politique et économique.

De même, l'économie des solutions donne naissance à de nouvelles bourses, de nouveaux écosystèmes et de nouvelles monnaies qui, collectivement, suscitent des formes entièrement nouvelles d'organisation économique, au détriment du modèle du tout-État. Dans les pays où l'économie des solutions est puissante, fournisseurs et modèles économiques durables créent des innovations sociales avec davantage de transparence et de confiance publique. L'investissement socialement responsable bénéficie d'une infrastructure qui devient plus robuste. Et parmi les jeunes diplômés, les meilleurs et les plus brillants marient de plus en plus leur vocation avec leur passion pour un bien social plus large.

Que peuvent faire administrations, entreprises, investisseurs et philanthropes pour créer et élargir au mieux des marchés florissants dans l'économie des solutions ? Nous n'avons pas fini de le découvrir. En Inde, le gouvernement a affecté 1 milliard de dollars à un « fonds d'innovation inclusive » en vue d'inciter le secteur privé à trouver des solutions pour certains problèmes, parmi les plus inextricables du pays. Au même moment, au Royaume-Uni, le gouvernement Cameron lançait en 2012 un nouveau fonds de 600 millions de livres pour contribuer à financer les nouveaux apporteurs de solutions aux problèmes sociétaux¹⁹.

De l'autre côté de l'Atlantique, l'administration Obama a introduit une pléthore d'initiatives au service d'un secteur des solutions en plein essor, en particulier un fonds d'innovation sociale de 50 millions de dollars et un nouveau bureau de l'innovation sociale²⁰.

« Le président Obama a voulu prendre les idées de l'entrepreneuriat social pour les introduire dans le Bureau ovale », indique Jonathan Greenblatt, qui a animé ces efforts en tant que directeur de cabinet à la Maison-Blanche. « Nous avons essayé de trouver de nouvelles manières de résoudre de vieux problèmes et de le faire en grand. » La Maison-Blanche a même instauré une nouvelle bourse présidentielle en faveur de l'innovation afin de coupler les meilleurs innovateurs des entreprises, des associations et de l'université avec ceux de l'administration. Les équipes travaillaient ensemble sur les principales questions de politique publique par étapes de six mois²¹. « Nous croyons qu'un leadership intersectoriel est essentiel pour l'avenir de l'Amérique », s'exclame Todd Park, ancien directeur fédéral des technologies, qui a été le moteur de cette initiative²².

Aux États-Unis, cependant, le département d'État et l'Agence américaine pour le développement international (USAID) ont commencé à

délaisser les aides traditionnelles en faveur de partenariats public-privé soutenant la croissance d'entreprises destinées à apporter des bénéfices à la fois financiers et sociaux²³. Au niveau des États, simultanément, de nouvelles dispositions législatives incitent à créer de nouvelles formes sociales hybrides comme la *benefit corporation*, alias B corporation ou B corp, société de capitaux qui peut légalement exprimer son résultat en termes de bien social et pas seulement de rendement pour l'actionnaire²⁴.

Malgré leurs avantages, ces évolutions positives restent très éloignées de ce qu'il serait possible de faire pour profiter pleinement du mouvement en faveur des solutions. Les enjeux sont à la mesure des effets potentiels : des dizaines de milliers de vies sauvées, des millions d'enfants pauvres éduqués, la santé énormément améliorée dans le monde pour un coût moindre.

Individuellement, pour le citoyen, le fonctionnaire ou le salarié d'une grande entreprise, ce genre de problèmes peut sembler écrasant, inextricable même. Par où commencer, déjà ? Dans les pages suivantes, nous montrerons d'innombrables moyens à la disposition des gens ordinaires pour participer à la révolution des solutions : financement participatif, investissements responsables, enseignement de pair à pair, science citoyenne... Et nous montrerons le rôle décisif que les artisans du changement peuvent jouer, dans le secteur public et les grandes entreprises, en réorientant les priorités de leur organisation pour leur faire jouer un rôle plus important dans l'économie des solutions.

Quelques mots sur l'organisation de ce livre : Au chapitre 1, nous examinerons de plus près les différentes catégories de créateurs de mouvement et la manière dont ils font évoluer les croyances et les méthodes traditionnelles. Les chapitres 2 et 3 explorent les technologies de rupture et les modèles économiques qui permettent d'appliquer à de vieux problèmes des solutions radicalement neuves. Dans les chapitres 4 et 5, nous nous intéressons aux nouvelles monnaies qui font avancer l'économie des solutions et aux nouvelles bourses où interviennent les échanges. Le chapitre 6 s'interroge sur la manière d'assembler ces pièces afin de former des écosystèmes de solutions qui serviront aussi bien à lutter contre la traite d'êtres humains qu'à loger les très pauvres à des prix extrêmement bas. Enfin, dans le chapitre 7, nous esquissons six stratégies utilisables pour créer votre propre révolution des solutions.

En chemin, nous essaierons de répondre aux grandes questions soulevées par ce mouvement. Qu'est-ce qui fonctionne ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Comment les pouvoirs publics peuvent-ils faciliter

l'économie des solutions ? En quoi ce mouvement est-il différent des actions traditionnelles sans but lucratif portant sur des biens publics ? En quoi ces efforts innombrables affecteront-ils les structures et institutions existantes ? Comment juger les succès et les échecs dans cette nouvelle approche multisectorielle de la gouvernance ?

Commençons par considérer l'univers en expansion des créateurs de mouvement qui se situent au cœur même de la révolution des solutions.